

International Business and Global Economy 2014, no. 33, pp. 394–405

Biznes międzynarodowy w gospodarce globalnej 2014, nr 33, s. 394–405

Edited by the Institute of International Business, University of Gdansk

ISSN 2300-6102

e-ISSN 2353-9496

DOI 10.4467/23539496IB.13.028.2413

Ewa Mińska-Struzik

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wanda Nowara

Urząd Statystyczny w Poznaniu

Dylematy badań nad internacjonalizacją przedsiębiorstwa

Coraz częstszy brak liniowości w przebiegu procesu internacjonalizacji współczesnych przedsiębiorstw, wyrażający się opuszczaniem pewnych faz, eksternalizacją wybranych czynności i czasowym wycofywaniem się z określonych rynków, prowadzi do sytuacji, w której liczba możliwych trajektorii internacjonalizacji wzrasta, a moc eksplanacyjna istniejących modeli teoretycznych słabnie. Celem niniejszego artykułu jest ocena adekwatności dotychczasowego dorobku teoretycznego do wyjaśniania specyficznych zachowań firm w procesie internacjonalizacji (jak deinternacjonalizacja, reinternacjonalizacja czy nawiązywanie relacji quasi-hierarchicznych) oraz wskazanie na zależności i problemy, które trzeba uwzględnić, formułując nowe propozycje teoretyczne i miary internacjonalizacji. Badania oparto na wnioskach płynących z pogłębionych i krytycznych studiów literaturowych.

Dilemmas of studies on internationalization of an enterprise

The increasingly frequent non-linearity of internationalization processes of modern enterprises, manifesting itself in skipping certain stages of internationalization, externalization of selected activities, temporary withdrawal of certain markets, etc., lead to the situation in which the number of possible trajectories of internationalization increases, and thus the explanatory power of existing theoretical models weakens. The purpose of the article is the evaluation of theoretical achievements regarding specific moves in the internationalization processes (such as de-internationalization, re-internationalization, or establishing quasi-hierarchical relationships) and the indication of interdependences and problems, necessary to consider while formulating new theoretical proposals and measures of internationalization. The study draws on results of an in-depth critical literature review.

Keywords: internationalization processes, de-internationalization, re-internationalization, quasi-hierarchical linkages

Klasyfikacja JEL: F23, F00

Wprowadzenie

Mnogość i różnorodność teoretycznych wyjaśnień dla motywów, przebiegu i rezultatów internacjonalizacji przedsiębiorstw wynika zarówno z przesłanek merytorycznych, jak i metodologicznych. Silne zróżnicowanie możliwych ścieżek umiędzynarodowienia zmusza badaczy do koncentracji uwagi na wybranych aspektach (cechach, charakterystykach, profilach) podmiotów podejmujących operacje poza granicami kraju. W konsekwencji nie istnieje jedna uniwersalna teoria umiędzynarodowienia, a raczej wiązka komplementarnych koncepcji, znajdujących zastosowanie do wyjaśniania procesu internacjonalizacji różnych typów przedsiębiorstw.

Pierwsze (tradycyjne) propozycje teoretyczne dotyczyły głównie internacjonalizacji produkcji i bezpośrednich inwestycji zagranicznych, za które odpowiadały przede wszystkim firmy posiadające przewagę własnościową (wynikającą z wielkości, doświadczenia i posiadania unikatowej technologii), zdolne do samodzielnego czerpania korzyści płynących ze zlokalizowania działalności poza granicami kraju macierzystego [Gorynia, 2007]. Odnosiły się one siłą rzeczy do przedsiębiorstw dużych, o silnej pozycji rynkowej i wyraźnej przewadze konkurencyjnej. Koncepcje rozwijane w ostatnich dekadach XX w., traktujące internacjonalizację jako proces stopniowego zwiększania zaangażowania w działalność na rynku zagranicznym poprzez adekwatne systematyczne dostosowania w obszarze prowadzonej strategii, posiadanych zasobów i struktury organizacyjnej, w coraz większym stopniu odnoszą się również do przedsiębiorstw średnich i małych. Na tych ostatnich ogniskują uwagę autorzy najnowszych ujęć wczesnej internacjonalizacji, tj. umiędzynarodowienia dokonywanego ze znaczną intensywnością bezpośrednio po założeniu przedsiębiorstwa [Duliniec, 2011a, 2011b; Jarośński, 2013].

Wspólną cechą wymienionych koncepcji teoretycznych jest postrzeganie umiędzynarodowienia jako jednokierunkowego narastającego procesu, choć postulowane przez poszczególnych badaczy przechodzenie do coraz bardziej zaawansowanych form obsługi rynku zagranicznego w konkretnych typach przedsiębiorstw odbywa się z różną dynamiką, a niekiedy dochodzi nawet do opuszczania (ang. *leapfrogging*) niektórych etapów umiędzynarodowienia. Tymczasem w przedsiębiorstwach mogą być również podejmowane decyzje o wycofywaniu się z operacji zagranicznych bądź zmianie formy obsługi zagranicznego rynku na mniej zaawansowaną, co, jak zostanie wykazane, nie musi być zawsze równoznaczne z malejącym stopniem umiędzynarodowienia. Celem niniejszego artykułu jest ocena adekwatności dotychczasowego dorobku teoretycznego do wyjaśniania specyficznych zachowań przedsiębiorstw w procesie internacjona-

zacji oraz wskazanie na zależności i problemy, które trzeba uwzględnić, formułując nowe propozycje teoretyczne i miary internacjonalizacji.

1. Teoretyczne koncepcje internacjonalizacji przedsiębiorstw

Studia nad procesami internacjonalizacji zapoczątkowano w drugiej połowie XX w. Od tego czasu powstało wiele alternatywnych propozycji teoretycznych, większość z nich można jednak przyporządkować do jednego z dwóch podstawowych nurtów – sekwencyjnych (etapowych) wyjaśnień umiędzynarodowienia lub modeli wczesnej internacjonalizacji (*born global*, *international new venture*). W pierwszym ujęciu internacjonalizacja postrzegana jest jako powolny proces polegający na stopniowym rozszerzaniu operacji poza granicami poprzez wchodzenie na rynki możliwie najbardziej zbliżone do rodzimego (pod względem poziomu rozwoju, cech popytu, uwarunkowań kulturowych, a także możliwie bliskich geograficznie). Dalszą ekspansję poza krajem macierzystym traktuje się jako funkcję zakumulowanego wcześniej doświadczenia oraz wiedzy internacjonalizacyjnej, biznesowej i dotyczącej funkcjonowania instytucji [Eriksson i in., 1997].

Największą popularność wśród modeli etapowych zyskał model uppsalski [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, Vahlne, 1977], którego podstawowym założeniem wyjściowym jest brak wiedzy o rynku zagranicznym, traktowany jako główna przeszkoda umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Ze względu na to, iż wiedza ma charakter cichy (ang. *tacit*), jej najważniejszym źródłem mogą być wyłącznie operacje prowadzone samodzielnie przez przedsiębiorstwo. Innymi słowy, nie można wejść w posiadanie potrzebnego zasobu wiedzy inaczej niż będąc aktywnym na rynku zagranicznym – samo gromadzenie i analizowanie informacji nie wystarcza. Operując za granicą, firma nie tylko pozyskuje wiedzę, ale także tworzy powiązania z danym rynkiem o tak specyficznym charakterze, iż trudno jej następnie wykorzystać posiadane zasoby w alternatywny sposób. Implikuje to dalsze wzrosty zaangażowania w operacje zagraniczne i daje podstawę do stwierdzenia, iż proces internacjonalizacji ma charakter ewolucyjny, stając się (przynajmniej częściowo) zdeterminowaną kolej rzeczy [Gorynia, Jankowska, 2007].

Autorzy koncepcji z drugiego nurtu koncentrują uwagę na firmach podejmujących intensywną sprzedaż zagraniczną natychmiast po swoim powstaniu i kierujących ją od razu na rynki odległe geograficznie i psychicznie. Autorzy koncepcji wczesnej (czasem określanej również mianem przyspieszonej [Weerawardena i in., 2007]) internacjonalizacji wyjaśniają zachowania młodych podmiotów, tzw. *born global*, które umiędzynarodawiają działalność w sposób niezwykle dy-

namiczny, w krótkim czasie po pojawieniu się na rynku [Oviatt, McDougall, 1994; McDougall, Oviatt, Shrader, 2003]. Nierzadko trudno przy tym rozpoznać istotny dla nich rynek narodowy, gdyż począwszy od momentu założenia, koncentrują się na maksymalizacji sprzedaży na rynku globalnym. Bell, McNaughton i Young [2001] wskazują dodatkowo na praktykowane przez niektóre przedsiębiorstwa podejście typu *born-again global*. Dotyczy ono dojrzałych, choć małych podmiotów z ustabilizowaną pozycją na rynku narodowym, które nagle i gwałtownie, acz w bardzo przemyślany sposób umiędzynarodawiają swoją działalność. By pokonać bariery towarzyszące wejściu na rynek zagraniczny, szczególnie silnie odczuwane przez przedsiębiorstwa małe i młode (brak wiedzy o rynku, dystans psychiczny, niedobory kapitału), podmioty te chętnie budują powiązania sieciowe z innymi aktorami obecnymi na rynkach docelowych. Częste interakcje i idąca za nimi wymiana informacji zwrotnie oddziałuje w kierunku podniesienia poziomów wiedzy tak o samym rynku, jak również wiedzy technicznej [Yeoh, 2004].

Uaktualniona w ostatnich latach wersja modelu sekwencyjnego również uwzględnia osiągnięcia podejścia sieciowego [Vahlne, Johanson, 2002; Johanson, Vahlne, 2009]. W swych najnowszych pracach autorzy podkreślają, iż sukces w procesie internacjonalizacji wymaga obopólnego zaangażowania pomiędzy uczestnikami (stronami) poszczególnych relacji, przestającymi *de facto* funkcjonować w pełni autonomicznie. Każde przedsiębiorstwo uwikłane jest w różnorodne powiązania z poszczególnymi dostawcami i odbiorcami, a ci tworzą kolejne, w efekcie czego powstaje sieć współzależnych relacji biznesowych. Zmiana w jednej z nich implikuje zmianę w następnej. W najnowszej wersji modelu sekwencyjnego ekspansja na rynek zagraniczny nie jest już postrzegana jako proces pokonywania barier, ale sposób na wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa w sieci, polegający na twórczym wykorzystywaniu dostrzeżonych szans. Stopień internacjonalizacji oznacza więc zakres, w jakim dane przedsiębiorstwo zajmuje pozycje w różnych sieciach narodowych oraz jak ważne i w jakim stopniu zintegrowane są te pozycje [Gorynia, Jankowska, 2007].

Przynależność przedsiębiorstwa do sieci stwarza możliwość uzyskania dostępu do komplementarnych kompetencji i zasobów niezbędnych do wykorzystywania okazji rynkowych. Partnerzy w sieci są w większym stopniu gotowi udostępnić pożądane zasoby niż niezależni aktorzy, konkurujący z danym przedsiębiorstwem w zakresie poszukiwania szans rozwojowych. Z drugiej strony, jeśli przedsiębiorstwo jest w stanie „namierzać” ukryte okazje, możliwe do eksploataowania w sieci, stanowi to atrakcyjną kompetencję dla pozostałych partnerów i umacnia jego pozycję. Przedsiębiorstwo dzięki przynależności do sieci dysponuje zatem nie tylko własnymi, w pełni kontrolowanymi zasobami, ale także wykonuje częściową kontrolę nad zasobami partnerów [Hadijkhani, Ghauri, Johanson, 2005].

Wspólną cechą zaprezentowanych wyżej ujęć internacjonalizacji jest zogniskowanie uwagi na wzroście zaangażowania w operacje zagraniczne. Jakkolwiek w poszczególnych przypadkach dynamika i przebieg tego procesu pozostają odmienne, to jednak każdorazowo prowadzą do zwiększania zakresu i intensywności działań poza granicami kraju. W tym miejscu należy wskazać na wątpliwość, zgłaszaną w ostatnich latach przez rosnącą liczbę badaczy – w rzeczywistości, wbrew modelowemu opisowi, proces internacjonalizacji nie musi być liniowy i jednokierunkowy [Welch, Welch, 2009; Vissak, 2010; Vissak, Francioni, 2013]. Fluktuacje w zakresie zaangażowania w działalność poza granicami – opuszczanie pewnych rynków, zmniejszanie intensywności sprzedaży zagranicznej czy zmiana sposobu obsługi na mniej zaawansowany, by następnie (w określonych okolicznościach i formach) powrócić na dany rynek, tworzą uwarunkowania wykraczające poza prosty liniowy opis.

2. Specyficzne zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji

2.1. Deinternacjonalizacja

Problematyka zmniejszania zaangażowania przedsiębiorstwa w działania na rynkach zagranicznych w literaturze przedmiotu pojawiała się najczęściej w kontekście analiz wycofywania się z działalności eksportowej [np. Pauwels, Mathysens, 1999] lub zagranicznych dezinwestycji [np. Boddewyn, 1979; Benito, 1997]. Temat ten nie był jednak mocno eksplorowany, prawdopodobnie z dwóch powodów. Po pierwsze – kojarzenia tych procesów z niepowodzeniem internacjonalizacji, a po drugie – relatywnie niewielkiej skali występowania zjawiska. Dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX w. zaczęto używać pojęcia deinternacjonalizacji przedsiębiorstwa – w opozycji do jego internacjonalizacji postrzeganej jako wzrost. W pierwotnym ujęciu deinternacjonalizacja interpretowana była jako niepożądana i oznaczająca porażkę firmy.

Jedną z pierwszych prób konceptualizacji pojęcia deinternacjonalizacji podjęli Benito i Welch [1997]. W ich ujęciu odnosi się ona do wszelkich działań – zarówno dobrowolnych, jak i wymuszonych – których efektem jest zmniejszenie zaangażowania przedsiębiorstwa w operacje międzynarodowe. W ekstremalnym przypadku firma może całkowicie wycofać się z działalności na rynkach zagranicznych. Mówi się wtedy o deinternacjonalizacji całkowitej. Najczęściej jednak występuje deinternacjonalizacja częściowa, polegająca na przykład na zmianie formy działania na danym rynku powodującej zmniejszenie zaangażowania, redukcji udziałów posiadanych w przedsięwzięciu joint venture lub też na

całkowitym wycofaniu się z jednego z obsługiwanych rynków zagranicznych [Turcan, 2013].

Relację między internacjonalizacją a deinternacjonalizacją przez lata postrzegano jako odwrotną, tzn. wraz z upływem czasu i wzrostem zaangażowania w operacje za granicą prawdopodobieństwo wycofania się z nich oceniano jako malejące. Oznaczało to, że deinternacjonalizację interpretowano jako możliwą do wystąpienia na początkowych etapach internacjonalizacji, wówczas bowiem nowo umiędzynarodowione przedsiębiorstwa mogą napotykać problemy wynikające z braku doświadczenia, ograniczonego dostępu do zasobów czy sieci dystrybucji. W rzeczywistości deinternacjonalizacja może jednak zachodzić w dowolnym momencie, choć wydaje się, że na początkowych etapach umiędzynarodowienia oraz na etapach mocno zaawansowanych (o czym będzie mowa dalej) możliwość wystąpienia deinternacjonalizacji jest rzeczywiście większa. Etapy początkowe są przy tym bardziej narażone na deinternacjonalizację całkowitą, zaawansowane zaś na częściową.

Deinternacjonalizację można rozpatrywać w różnych wymiarach (rynków docelowych, produktów, sposobów działania, dochodów). Odpowiedź na pytanie, czy zmniejszenie zaangażowania międzynarodowego przedsiębiorstwa oznacza rzeczywiste zmniejszenie stopnia umiędzynarodowienia, nie jest w każdych warunkach jednakowa. Zależy ona od przyjętego punktu widzenia i metodologii badania. Na przykład jeżeli bada się liczbę rynków, na których działa przedsiębiorstwo, to przy całkowitej deinternacjonalizacji oczywistym jest, że liczba ta spada, ale przy częściowej deinternacjonalizacji możliwe są cztery warianty:

- spadek liczby obsługiwanych rynków,
- taka sama liczba, ale zmiana jednego lub kilku rynków,
- taka sama liczba bez zmiany rynków,
- wzrost liczby rynków.

Przypadek drugi opisuje na przykład zmianę kierunku sprzedaży eksportowej, trzeci obejmuje zmianę formy obsługi rynku, a czwarty może dotyczyć rezygnacji z obsługi jednego rynku przy równoczesnej ekspansji na co najmniej dwa inne. W przypadku drugim i trzecim, a tym bardziej czwartym, nie powinno się właściwie mówić o deinternacjonalizacji, ponieważ nie spada stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa mierzony liczbą obsługiwanych rynków. Jest to raczej tylko (i aż) zmiana strategii internacjonalizacji firmy. Jeżeli zatem interesuje nas przedsiębiorstwo jako całość, to w metodologii badania deinternacjonalizacji powinno się skupić na rezultacie końcowym podejmowanych przez nie różnorodnych przedsięwzięć w tym samym czasie.

Warto także zauważyć, że nawet przy spadku liczby rynków, na których działa przedsiębiorstwo, jego wyniki (rentowność, wartość firmy) mogą ulec poprawie, co oznacza, że deinternacjonalizacja rozumiana jako zmniejszenie zaangażowania przedsiębiorstwa w operacje międzynarodowe nie powinna być

automatycznie klasyfikowana jako zjawisko negatywne. Dotychczasowe badania, ze względu na ich ograniczoną liczbę i zakres, nie odpowiadają na pytanie, jakie jest prawdopodobieństwo pojawienia się pozytywnych skutków działań określanych mianem deinternacjonalizacji. Z pewnością jest ono uwarunkowane jej przyczynami.

Umownie wyodrębnia się cztery grupy przyczyn [Reiljan, 2005]:

- brak doświadczenia międzynarodowego (brak wiedzy, pierwotny wybór niewłaściwego rynku lub sposobu wejścia na niego, niewystarczająca uwaga poświęcona operacjom zagranicznym);
- zmiany w strategii (ewolucja firmy ze względu na koncentrację działalności na kluczowych kompetencjach lub rynkach, wzrost popytu na rynku macierzystym, dojrzałość produktu na danym rynku, niesatysfakcjonujący wzrost na rynku docelowym, brak zasobów i wykwalifikowanego personelu);
- słabe wyniki finansowe lub wzrost kosztów (związane z daną działalnością zagraniczną i wynikające najczęściej ze zmian w otoczeniu);
- inne powody (np. reakcja na szoki zewnętrzne lub zmiana właściciela).

Grupa przyczyn związanych z brakiem doświadczenia ma największe znaczenie na początkowym etapie ekspansji na rynki międzynarodowe, a potem ważność tych przyczyn maleje. Na dalszym etapie umiędzynarodowienia najważniejszym powodem deinternacjonalizacji wydaje się wzrost kosztów, wynikający np. ze zmian sytuacji ekonomicznej na rynkach zagranicznych. Na najbardziej zaawansowanych etapach internacjonalizacji często występującymi przyczynami deinternacjonalizacji jest restrukturyzacja czy zmiana strategii firmy. W przypadku deinternacjonalizacji niektórych działań z powodów wskazanych w grupie drugiej i trzeciej często dochodzi *de facto* nie do zmniejszenia zaangażowania na rynkach zagranicznych, ale do wspomnianej wyżej zmiany rynków i/lub sposobów ich obsługi.

2.2. Reinternacjonalizacja i ponowne umiędzynarodowienie

Swoistym następstwem deinternacjonalizacji może być reinternacjonalizacja. Eksplorujący to zagadnienie Welch i Welch [2009] zdefiniowali ją jako proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, w którym następuje czasowe opuszczenie rynku zagranicznego, zakończone udanym na niego powrotem. Należy podkreślić, że reinternacjonalizacja to strategiczne posunięcie oznaczające powrót do operacji na rynku zagranicznym po czasowym zmniejszeniu „zaangażowania psychicznego”. Nie dotyczy ona zatem tych przedsiębiorstw, które eksportują sporadycznie, odpowiadając na niewywołane zamówienia z rynku zagranicznego, a w okresie pomiędzy realizacją poszczególnych zamówień pozostają w pełnej gotowości do podjęcia sprzedaży zagranicznej.

Uwarunkowania reinternacjonalizacji rzadko się bada [Vissak, Francioni, 2013]. Z dotychczasowych studiów empirycznych wynika, iż prawdopodobieństwo jej dokonania rośnie w odniesieniu do przedsiębiorstw, które przed wycofaniem się z operacji zagranicznych były silniej umiędzynarodowione [Hadijkhani, 1997]. Zgodnie z logiką ujęcia sekwencyjnego, tego typu przedsiębiorstwa zdążyły już zgromadzić takie zasoby wiedzy i doświadczenia, a także nawiązać takie relacje na rynku zagranicznym, które mogą ułatwiać decyzję o powrocie, w odróżnieniu od tych, które wyłącznie krótko i mało intensywnie eksportowały. To, czy reinternacjonalizacja rzeczywiście się dokona i czy będzie oznaczała wejście na ten sam rynek zagraniczny co wcześniej, czy na inny, zależeć będzie jednak w dużym stopniu od przyczyn i skali wcześniejszej deinternacjonalizacji. Jeśli deinternacjonalizacja nastąpiła wskutek niepowodzenia w procesie internacjonalizacji, wynikającego na przykład z deficytów wiedzy o rynku zagranicznym albo nagłego pogorszenia się sytuacji na tym rynku, reinternacjonalizacja będzie raczej polegać na wejściu na inny rynek zagraniczny niż obsługiwany wcześniej.

Do reinternacjonalizacji mogą skłaniać także inne motywy, jak redukcja barier handlowych, zmiana w zarządzie firmy [Welch, Welch, 2009], pozyskanie dodatkowej wiedzy o rynku zagranicznym [Benito, Welch, 1994], a także umiędzynarodowienie ważnego krajowego odbiorcy [Bell, McNaughton, Young, 2001].

Istotne jest przy tym znaczenie czynnika czasu. Wydaje się bowiem, że im więcej go upłynęło, tym powrót do obsługi rynku zagranicznego staje się mniej prawdopodobny. Z drugiej strony, dłuższy okres pozwala pokonać trudności, które pierwotnie skłoniły przedsiębiorstwo do deinternacjonalizacji poprzez zapewnienie czasu na dokonanie niezbędnych dostosowań czy dalej idącej restrukturyzacji.

Bell, McNaughton i Young [2001] wskazują na szczególny rodzaj reinternacjonalizacji, jaka dokonuje się po dłuższej (w propozycji autorów ponaddziesięcioletniej) przerwie w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych. Dla odróżnienia nazywają ją ponownym umiędzynarodowieniem (ang. *reborn global*). Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych wśród głównych determinantów ponownego umiędzynarodowienia autorzy wymieniają „krytyczne wydarzenia” w historii przedsiębiorstwa, jak przejęcie przez nowego właściciela, zasadnicza zmiana w zarządzie czy radykalna zmiana technologiczna.

2.3. Nawiązywanie relacji *quasi*-hierarchicznych

Następstwem deinternacjonalizacji, zamiast omówionej wyżej reinternacjonalizacji, coraz częściej staje się nawiązywanie pozakapitałowych relacji z podmiotami rynku zagranicznego wzdłuż łańcucha wartości [WIR, 2011; 2013]. Dotyczy to na przykład sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo rezygnuje z posiadania własnej filii za granicą, ale jej zadania i funkcje eksternalizuje na rzecz podmiotu,

z którym nawiązuje *quasi*-hierarchiczne relacje, przyjmując w nich rolę odbiorcy-lidera. Według dotychczasowych kanonów oceny stopnia internacjonalizacji dochodzi wówczas do ograniczenia skali i zakresu umiędzynarodowienia, gdyż spada wartość kapitału zainwestowanego za granicą, ale dyskusyjnym jest, czy rzeczywiście oznacza to zmniejszenie stopnia umiędzynarodowienia firmy.

Wykształcanie się *quasi*-hierarchicznych powiązań między przedsiębiorstwami oznacza, że jakkolwiek podmioty na poszczególnych etapach tworzenia wartości pozostają niezależne względem siebie w sensie prawnym, to *de facto* dochodzi do wykształcenia podległości wobec lidera, wytyczającego zasady i warunki funkcjonowania. Dostawca pozostaje wówczas zdominowany przez odbiorcę ściśle monitorującego i kontrolującego przebieg procesów w ramach łańcucha wartości, w sposób bardzo zbliżony do stanu pozostawania pod wspólnym zarządem.

Tabela 1. Typy zachowań przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji

Charakterystyka	Zachowania klasyfikowane jako		
	deinternacjonalizacja	reinternacjonalizacja	nawiązywanie relacji <i>quasi</i> -hierarchicznych
Zmniejszenie zakresu operacji na danym rynku zagranicznym	Całkowite lub częściowe	Całkowite lub częściowe	Całkowite lub częściowe
Powrót na dany rynek zagraniczny	Brak	Całkowity lub częściowy	Pośredni
Główne determinanty podejmowanych działań	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczone zasoby (zbyt mała wiedza i doświadczenie internacjonalizacyjne oraz biznesowe) – szoki zewnętrzne (znaczące zmiany parametrów rynku – np. poziomu płac, kursu walutowego, wprowadzenie barier handlowych lub inne zmiany polityczne) – zmiana strategii przedsiębiorstwa – niesatysfakcjonujące wyniki działalności zagranicznej 	<ul style="list-style-type: none"> – zmiana właściciela lub zmiana w zarządzie – uzupełnienie wiedzy i doświadczenia, innych zasobów i kompetencji oraz relacji sieciowych – poprawa koniunktury na rynku zagranicznym – „krytyczne wydarzenia” skłaniające do ponownej internacjonalizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – zmiana strategii przedsiębiorstwa – eksternalizacja wybranych aktywności w łańcuchu wartości – poprawa efektywności kosztowej – wysoki stopień złożoności transakcji przy znaczących możliwościach jej kodyfikacji – satysfakcjonujący poziom kompetencji dostawców

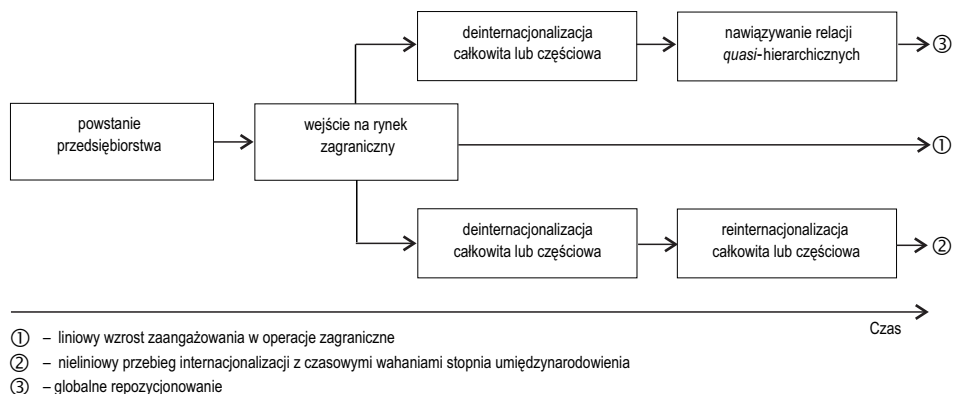
Źródło: Opracowanie własne.

W coraz liczniejszych opracowaniach poświęconych zagadnieniu globalnych łańcuchów wartości znaleźć można wskazania co do uwarunkowań powstawania tego typu relacji [Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005]. Jakkolwiek mają one charakter sieciowy, to jednak ze względu na znaczną asymetrię pomiędzy stronami określa się je mianem niewolniczych. Ich nawiązywaniu sprzyjają relatywnie niskie (ale satysfakcjonujące odbiorcę z perspektywy relacji kosztów do jakości) kompetencje dostawcy, w sytuacji, gdy stopień złożoności transakcji jest wysoki, a możliwość jej skodyfikowania (np. poprzez zastosowanie standardów technicznych) również pozostaje wysoka [Pietrobelli, Rabellotti, 2011; WIR, 2013].

Podsumowanie przeprowadzonych rozważań nad specyficznymi zachowaniami przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji, „zaburzającymi” postulowane w poszczególnych ujęciach teoretycznych konsekwentne narastanie umiędzynarodowienia, prezentuje tabela 1.

Podsumowanie

Wskazanie okoliczności uzasadniających wybór jednego z dotychczasowych podejść teoretycznych w celu wytłumaczenia przeprowadzonych lub zaproponowania przyszłych przedsięwzięć w zakresie umiędzynarodowienia określonej firmy może nastroczać pewnych trudności. We wszystkich ujęciach modelowych proces internacjonalizacji interpretuje się jako postępujący wzrost zakresu i intensywności działań poza granicami kraju. Jakkolwiek poszczególne koncepcje wskazują na inną dynamikę przebiegu tego procesu, to każdorazowo jest on liniowy i jednokierunkowy (trajektoria pierwsza na rysunku 1). W rzeczywistości, uwzględniając możliwą deinternacjonalizację i reinternacjonalizację umiędzynarodowienie firmy przebiega w większości przypadków nieliniowo (trajektoria 2).



Rysunek 1. Trajektorie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

Liberalizacja gospodarki światowej i towarzysząca jej postępująca globalizacja biznesu owocują ponadto powstawaniem *quasi*-hierarchicznych współzależności pomiędzy niezależnymi przedsiębiorstwami wzdłuż łańcucha wartości. Jeśli zastępują one samodzielnie prowadzone działania w procesie internacjonalizacji (trajektoria 3), to zgodnie z klasycznymi miarami oznacza to ograniczanie stopnia umiędzynarodowienia firmy. Tu jednak rodzi się wątpliwość, czy tak jest w istocie, jeśli przedsiębiorstwo w dalszym ciągu sprawuje w pełni efektywną kontrolę nad działalnością zlokalizowaną za granicą. W skrajnym możliwym do wyobrażenia przypadku eksternalizacji większości etapów tworzenia wartości i funkcjonowania wyłącznie jako globalny odbiorca, stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa gwałtownie spadnie, choć jego wpływ na działalność gospodarczą zlokalizowaną za granicą realnie pozostanie wysoki. Spostrzeżenie to zmusza do refleksji nad podejściem tak do pomiaru, jak i do teoretycznego modelowania internacjonalizacji.

Bibliografia

- Bell J., McNaughton R., Young S., 2001, „Born-again” global firms. An extension to the born global phenomenon, *Journal of International Management*, vol. 7.
- Benito G., 1997, *Divestment of foreign production operations*, *Applied Economics*, no. 29.
- Benito G., Welch L., 1997, *De-internationalization*, *Management International Review*, vol. 37.
- Benito G. R. G., Welch L., 1994, *Foreign market servicing. Beyond choice of entry mode*, *Journal of International Marketing*, vol. 2.
- Boddewyn J., 1979, *Foreign divestment. Magnitude and factors*, *Journal of International Business Studies*, no. 10.
- Duliniec E., 2011a, *Koncepcje przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne*, *Gospodarka Narodowa*, nr 1/2.
- Duliniec E., 2011b, *Przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione – uwarunkowania i rozwój*, *Gospodarka Narodowa*, nr 5/6.
- Eriksson K., Johanson J., Majkgård A., Sharma D. D., 1997, *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*, *Journal of International Business Studies*, vol. 28.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., 2005, *The Governance of global value chains*, *Review of International Political Economy*, vol. 12.
- Gorynia M., 2007, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gorynia M., Jankowska B., 2007, *Teorie internacjonalizacji*, *Gospodarka Narodowa*, nr 10.
- Hadjikhani A., 1997, *A note on the criticism against the internationalization process model*, *Management International Review*, vol. 37.
- Hadjikhani A., Ghauri P., Johanson J., 2005, *Introduction. Opportunity development in business networks*, [w:] *Managing opportunity in business networks*, ed. P. Ghauri, A. Hadjikhani, J. Johanson, Palgrave MacMillan, New York.
- Jarosiński M., 2013, *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

- Johanson J., Vahlne J.-E., 1977, *The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, *Journal of International Business Studies*, vol. 8.
- Johanson J., Vahlne J.-E., 2009, *The Uppsala internationalization process model revisited. From liability of foreignness to liability of outsidership*, *Journal of International Business Studies*, vol. 40.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F., 1975, *The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases*, „*Journal of Management Studies*”, vol. 12.
- McDougall P. P., Oviatt B. M., Shrader R. C., 2003, *A comparison of international and domestic new ventures*, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1.
- Oviatt B. M., McDougall P. P., 1994, *Towards a Theory of International New Ventures*, *Journal of International Business Studies*, vol. 25.
- Pauwels P., Mathyssens P., 1999, *A Strategy Process Perspective on Export Withdrawal*, *Journal of International Marketing*, vol. 7.
- Pietrobelli C., Rabellotti R., 2011, *Global Value Chains Meet Innovation Systems. Are There Learning Opportunities for Developing Countries?*, *World Development*, vol. 39.
- Reiljan E., 2005, *Reasons for de-internationalization. An analysis of Estonian manufacturing companies*, Tartu University Press, Tartu.
- Turcan R., 2013, *The philosophy of turning points. A Case of de-internationalization*, [w:] *Philosophy of Science and Meta-Knowledge in International Business and Management*, ed. T. M. Devinney, T. Pedersen, L. Tihanyi (Advances in International Management, vol. 26), Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Vahlne J.-E., Johanson J., 2002, *New technology, new business environments and new internationalization processes?*, [w:] *Critical perspectives on internationalization*, ed. V. Havila, M. Forsgren, H. Håkansson, Pergamon, London.
- Vissak T., 2010, *Nonlinear internationalization. A neglected topic in international business research*, *Advances in International Management*, vol. 23.
- Vissak T., Francioni B., 2013, *Serial nonlinear internationalization in practice. A case study*, *International Business Review*, vol. 22.
- Weerawardena J., Mort G. S., Liescha P. W., Knight G., 2007, *Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective*, *Journal of World Business*, vol. 42.
- Welch C., Welch L., 2009, *Re-internationalisation. Exploration and conceptualisation*, *International Business Review*, vol. 18.
- WIR, 2011, *World Investment Report, Non-Equity modes and International Production and Development*, UNCTAD.
- WIR, 2013, *World Investment Report, Global Value Chains. Investment and Trade for Development*, UNCTAD.
- Yeoh P., 2004, *International learning. Antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context*, *International Marketing Review*, vol. 21.